

## **KAJIAN SISTEM PEMBELAJARAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN SISTEM PENJAMINAN MUTU**

**<sup>1</sup>Wahyujaya, <sup>2</sup>Yonny Koesmaryono, dan <sup>3</sup>Fredinan Yulianda**

<sup>1</sup>Program Magister Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor

<sup>2</sup>Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup>Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Institut Pertanian Bogor

email: wahyu.ek16@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan permasalahan dan merumuskan strategi meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan mendeskripsikan sistem pembelajaran yang sudah dilaksanakan dan juga menganalisis aspek internal dan eksternal. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi (gabungan). Data dianalisis dengan tiga tahapan, yaitu analisis deskriptif kualitatif, analisis faktor strategis internal dan eksternal (IFAS-EFAS) dan perumusan strategi dengan matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan adanya permasalahan pada manajemen sumber daya manusia, sarana prasarana, keuangan dan efektifitas sistem unit penjaminan mutu. Faktor strategik eksternal mempunyai potensi lebih besar dari faktor strategik internal. Berdasarkan analisis matrik SWOT, strategi yang dirumuskan adalah melakukan peningkatan pengetahuan dan kesadaran pimpinan struktural fakultas tentang manajemen efektif dan sistem penjaminan mutu internal serta sosialisasi kepada dosen maupun pegawai. Selanjutnya memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal dalam meningkatkan tata kelola pendidikan tinggi untuk menunjang kemajuan sistem pembelajaran.

**Kata kunci:** sistem pembelajaran, sistem penjaminan mutu dan strategi

### ***THE STUDY OF LEARNING SYSTEM TO IMPROVE OF QUALITY ASSURANCE SYSTEM***

### **Abstract**

*This study was aimed at finding out the problem and formulating the strategy to increase the learning process by describing the learning system which has been implemented and observing the internal and external aspects for formulating the strategy of learning system improvement. The study was a qualitative descriptive. The data were collected through observation, interviews, documentation and triangulation (combined). The data were analyzed in qualitative descriptive analysis, analysis of internal and external strategic factors (IFAS-EFAS), and the formulation of the strategy with SWOT matrix. The results showed that the existence of problems in the management of human resources, infrastructure, finance, and the effectiveness of the system of quality assurance unit. External strategic factors have more potential than internal strategic factors. Based on the SWOT matrix analysis, the formulated strategy is to improve knowledge and awareness of the faculty structural leaders regarding the effective management internal quality assurance system and socialization to academic and administration staff. Further effort is trying to utilize any external opportunities in improving the governance of higher education to support the advancement of the learning system.*

**Keywords:** learning system, quality assurance system and strategy

## PENDAHULUAN

Perguruan tinggi di Indonesia saat ini semakin berkembang dan memiliki tantangan yang cukup besar. Perkembangan tersebut nampak dari tingginya tingkat persaingan antara PTN, PTS, maupun dengan PT asing. Seluruh wilayah Indonesia berupaya untuk memajukan daerah mereka dengan dukungan dari sektor pendidikan. Pembangunan di berbagai bidang tidak bisa dilepaskan dengan keberadaan perguruan tinggi sebagai pencetak SDM yang berkualitas.

Provinsi Sulawesi Tengah merupakan salah satu daerah yang sedang giat melakukan pembangunan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakatnya dan mengejar kemajuan yang sudah dicapai lebih awal oleh beberapa daerah lainnya. Pada tahun 2013, data BPS mencatat bahwa Provinsi Sulteng termasuk sembilan dari 33 provinsi yang mengalami peningkatan pertumbuhan ekonomi cukup baik, yaitu sebesar 9,38%. Sulawesi Tengah dinilai memiliki potensi untuk menjadi provinsi yang besar di Indonesia dengan menjadikannya sebagai salah satu Kawasan Ekonomi Khusus (KEK). Potensi dan harapan tersebut tentunya mustahil untuk diwujudkan tanpa pembenahan dan peningkatan kualitas SDM yang ada di Sulteng.

Perguruan tinggi diharapkan mampu mengemban tugas untuk membangun SDM yang tangguh dan profesional. Keberadaan perguruan tinggi mempunyai kedudukan dan fungsi penting dalam perkembangan suatu masyarakat dan proses perubahan sosial (*social change*) di masyarakat yang begitu cepat, menuntut agar kedudukan dan fungsi perguruan tinggi itu benar-benar terwujud dalam peran yang nyata (Yuliawati, 2012: 28).

Universitas Tadulako (UNTAD) merupakan salah satu perguruan tinggi negeri di kawasan timur Indonesia. UNTAD

mengemban tugas sebagai penyelenggara pendidikan tinggi senantiasa berupaya mencerdaskan kehidupan bangsa dan terus memberi kontribusi bagi pembangunan, khususnya di Sulawesi Tengah. Harapan masyarakat yang besar dan persaingan di bidang pendidikan yang semakin kompetitif menjadikan UNTAD harus memiliki kemampuan dan komitmen untuk berkembang lebih maju. Perguruan tinggi diarahkan untuk memberikan jaminan mutu dan peningkatan kualitas agar tetap dipercaya oleh masyarakat, sebagaimana diungkapkan Ghafur (2010: 5), bahwa tuntutan akuntabilitas dan tanggung jawab mengharuskan perguruan tinggi memberikan penjaminan mutu (*quality assurance*) kepada masyarakat.

Fakultas MIPA UNTAD merupakan salah satu fakultas yang resmi berdiri tahun 2007. FMIPA tahun 2014 mengalami lonjakan kenaikan jumlah mahasiswa sebesar 84%. Pertambahan jumlah tersebut menunjukkan minat siswa di Provinsi Sulawesi Tengah untuk menekuni bidang MIPA semakin meningkat. FMIPA mendapatkan tugas dan tanggungjawab yang besar untuk memenuhi kewajibannya dalam memberikan proses pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Hasil optimal dari proses pembelajaran memerlukan sistem manajemen mutu yang baik. Bagi para pengelola perguruan tinggi, sistem manajemen mutu hakekatnya berakar pada perbaikan terus menerus untuk memperkuat dan mengembangkan mutu lulusan sehingga dapat diserap oleh kalangan instansi dan pasar tenaga kerja (Asmawi, 2005: 66).

Sistem pembelajaran harus dikelola dengan manajemen yang baik. Sejumlah fakta yang terjadi di Fakultas MIPA UNTAD mengindikasikan adanya permasalahan dalam pencapaian pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. Enam program studi di FMIPA sampai saat ini

belum ada yang terakreditasi A, empat program studi sudah terakreditasi B dan dua lainnya masih C. Rerata lama studi mahasiswa cenderung naik dan IPK lulusan cenderung turun dalam tiga tahun terakhir. Permasalahan tersebut menunjukkan belum optimalnya pencapaian pendidikan dan pembelajaran yang bermutu. FMIPA Universitas Tadulako membutuhkan kajian ilmiah untuk menganalisis dan merumuskan strategi untuk menyelesaikan permasalahan sekaligus meningkatkan kualitas proses pembelajaran di Fakultas MIPA serta pengembangan sistem penjaminan mutu.

Aly (2015) melakukan penelitian tentang studi deskriptif kinerja dosen dalam proses pembelajaran di Universitas Muhammadiyah Surakarta. Peneliti mengungkapkan bahwa ada tiga aspek pembelajaran untuk melihat kinerja dosen dalam proses pembelajaran, yaitu aspek perencanaan pembelajaran, proses pelaksanaan pembelajaran dan aspek evaluasi hasil pembelajaran.

Aspek perencanaan pembelajaran didekati dari tiga hal, yaitu: kontrak belajar, ketersediaan Rencana Mutu Pembelajaran (RMP), serta informasi referensi dan pemutakhiran bahan ajar yang dilakukan dosen pengampu. Adapun aspek proses pelaksanaan proses pembelajaran ditekankan pada empat poin penting. Keempat poin tersebut adalah kesesuaian pembelajaran dengan RMP, penggunaan metode pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, dan antusiasme dalam pembelajaran. Sementara itu, aspek hasil evaluasi pembelajaran diarahkan pada tiga hal. Ketiga hal tersebut adalah keaktifan memotivasi mahasiswa, kesediaan mengoreksi tugas yang dikerjakan mahasiswa, dan keterbukaan terhadap kritik dari para mahasiswa.

Kebijakan pemerintah tentang pendidikan tinggi membutuhkan *input*

tentang hasil-hasil studi atau penelitian tentang perguruan tinggi. Perguruan tinggi mempunyai karakteristik masing-masing yang memengaruhi kesesuaian dan ketepatan perlakuan dalam merumuskan kebijakan. Kajian tentang tata kelola perguruan tinggi dalam peningkatan dan pengembangan kualitas telah banyak dilakukan pada perguruan tinggi di Jawa, namun untuk perguruan tinggi di Indonesia timur masih sangat terbatas.

## METODE

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fakultas MIPA UNTAD ditetapkan sebagai obyek penelitian, sehingga penelitian ini merupakan studi kasus. Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara langsung maupun dengan kuesioner. Data sekunder berupa dokumen atau data-data internal FMIPA seperti struktur organisasi, data-data akademik dan kemahasiswaan, dokumen penjaminan mutu, hasil audit mutu, program-program kegiatan dan hasil evaluasi kuesioner unit penjaminan mutu serta data-data lainnya yang mendukung penelitian ini.

Pemilihan nara sumber untuk data primer bersifat *purposive sampling*, sebagaimana diungkapkan Satori dan Komariah (2011: 50), bahwa penentuan sumber data pada penelitian kualitatif dilakukan secara purposif, yaitu ditentukan dengan menyesuaikan pada tujuan penelitian atau tujuan tertentu. Sumber yang akan diwawancara secara langsung adalah mereka yang memiliki pengetahuan, pengalaman dan terlibat langsung dalam kegiatan sistem pembelajaran FMIPA UNTAD, yaitu dekan dan wakil dekan bidang akademik, pimpinan jurusan/prodi, ketua dan anggota penjaminan mutu fakultas, sejumlah dosen prodi, tenaga kependidikan,

laboran dan perwakilan mahasiswa. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi (gabungan).

Analisis data secara kualitatif menggunakan metode interaktif Miles dan Huberman (1992), yang terdiri atas tiga alur kegiatan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis kualitatif yang dilakukan didukung oleh data kuantitatif melalui skoring dan pembobotan faktor-faktor strategis sistem pembelajaran. Wawancara dengan kuesioner dilakukan pada sejumlah narasumber yang sudah dipilih untuk melakukan pembobotan dan perankingan sebagai dasar dari penyusunan faktor strategis internal maupun eksternal (IFAS-EFAS) yang akan dimasukkan ke dalam matrik SWOT.

Narasumber sebanyak sepuluh orang dikategorikan mengenal dan memahami dengan baik sistem pembelajaran dan penjaminan mutu. Mereka adalah dekan, wakil dekan bidang akademik, ketua unit penjaminan mutu, dan tujuh orang dosen senior berkualifikasi doktor yang pernah atau masih menduduki jabatan struktural di fakultas/program studi FMIPA UNTAD. Observasi yang dilakukan bersifat partisipatif pasif. Wawancara langsung dilakukan secara semiterstruktur dengan menyiapkan pedoman wawancara tetapi juga berusaha menggali permasalahan secara lebih terbuka. Tahapan pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga tahapan, yaitu: (1) Analisis deskriptif kualitatif, (2) analisis IFAS-EFAS, dan (3) perumusan strategi dengan matriks SWOT.

Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan matrik IFAS. Selanjutnya analisis dilakukan pada faktor-faktor eksternal dari sistem pembelajaran untuk mendapatkan EFAS.

Analisis tersebut akan dikombinasikan untuk selanjutnya menentukan alternatif strategi yang dapat ditawarkan dan memasukkannya dalam matriks SWOT.

Strategi dirumuskan melalui analisis terhadap beberapa alternatif strategi yang tersusun pada matriks SWOT. Rangkuti (2009: 18) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Strategi disesuaikan dengan faktor strategis internal maupun eksternal sistem pembelajaran FMIPA UNTAD. Klasifikasi yang didapatkan dari matrik SWOT dimaksudkan untuk memutuskan implikasi manajerial yang paling tepat untuk diterapkan dalam sistem pembelajaran FMIPA.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Program studi telah melakukan perencanaan, pengembangan, pemutakhiran dan *monitoring* kurikulum secara berkala dan berkesinambungan sesuai ketetapan kebijakan mutu Fakultas MIPA. Kurikulum FMIPA UNTAD dirancang dan dikembangkan berdasarkan visi, misi, sasaran dan tujuan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja di bidang bisnis, industri, instansi pemerintah/swasta maupun bidang ilmu lainnya meliputi cakupan dan kedalaman materi serta pengorganisasian yang mendorong terbentuknya *hard skills* dan keterampilan kepribadian serta perilaku (*soft skills*).

Kurikulum prodi FMIPA dilihat dari dokumen-dokumen yang ada dan wawancara dengan dosen, sudah memenuhi pokok-pokok acuan dari Standar Nasional Pendidikan tentang pendidikan tinggi dan secara internal sesuai dengan ke-

bijakan mutu FMIPA. Kurikulum berbasis kompetensi sudah disesuaikan dengan konsep KKNI. Peninjauan terhadap kurikulum menyertakan juga pihak *stakeholder* dan pengguna lulusan dari berbagai perusahaan atau instansi.

Kurikulum dan dokumen kontrak per-kuliahan serta evaluasi perkuliahan menunjukkan bahwa sistem pembelajaran program studi dibangun berdasarkan perencanaan yang relevan dengan tujuan, ranah belajar dan hierarkinya. Silabus, RPP dan SAP sudah diterapkan pada semua mata kuliah dan dilakukan *up date* secara periodik dan berkelanjutan. Profil lulusan, kompetensi dan *learning outcomes* tercantum dalam kurikulum KBK yang sudah disesuaikan dengan KKNI. Perencanaan juga dilakukan terhadap peningkatan kemampuan dosen untuk mengembangkan metode pembelajaran.

Pengelolaan dan manajemen yang baik di unit fakultas, jurusan/prodi menjadi modal utama pembentukan kualitas suatu perguruan tinggi. Hasil penelitian di Fakultas MIPA Universitas Tadulako terhadap manajemen pengelolaan terkait dengan sistem pembelajaran dapat dilihat dalam beberapa subsistem atau bagian penyusun dan penunjang sistem tersebut. Secara struktural keorganisasian, Unit Penjaminan Mutu (UPM) belum melibatkan dekan atau ketua jurusan/prodi sebagai bagian dari UPM.

Struktur organisasi UPM di fakultas MIPA UNTAD hanya terdiri dari enam orang termasuk satu orang sebagai ketua. Anggota UPM adalah perwakilan dari setiap program studi sebanyak satu orang dosen. Sehingga hal ini membuat UPM kurang memiliki kekuatan untuk mengimplementasikan kebijakan-kebijakan strategis tentang pembelajaran yang ditetapkan. Sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 12 tahun 2012 bahwa

sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi bertujuan menjamin pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi secara sistemik dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu. Oleh karena itu proses penjaminan mutu sebagai suatu sistem membutuhkan dukungan baik secara kekuatan legalitas struktural maupun kebijakan kelembagaan untuk memudahkan unsur pengendalian dan pengawasan menjadi efektif dan efisien. FMIPA dalam arah pengembangannya terkait dengan manajemen unit penjaminan mutu perlu melakukan restrukturisasi kelembagaan untuk menemukan bentuk yang lebih sesuai menuju suatu sistem jaminan mutu yang terintegrasi dengan kegiatan akademik fakultas maupun prodi.

Penerapan kebijakan mutu sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, sebagaimana diungkapkan oleh Mavil (2013), kebijakan mutu dilaksanakan mengikuti skema kepemimpinan disuatu institusi dan pada akhirnya menjadi tanggung jawab bersama. Sehingga kepemimpinan mempunyai fungsi mengarahkan jalannya suatu sistem. Hofmeyer (2015: 181) menyebutkan dalam penelitiannya, "*developing leaders and leadership are key factors to improve learning and teaching in higher education*".

Staf pengajar yang menduduki posisi struktural perguruan tinggi, pada umumnya belum memiliki kemampuan manajerial. Wawancara dengan sejumlah dosen dan tenaga kependidikan FMIPA menyiratkan bahwa sejumlah permasalahan manajerial yang menjadi tanggung jawab pimpinan, belum mendapatkan penyelesaian yang optimal. Capaian indeks mutu dari faktor kepemimpinan berdasarkan hasil kuesioner evaluasi berada di antara *range* 2,90-2,96. Kisaran angka tersebut menunjukkan faktor kepemimpinan cenderung cukup baik.

Pengelolaan sumber daya manusia yang mencakup dosen dan tenaga kependidikan menjadi bagian strategis dan menentukan. Antara organisasi dan dosen merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, dosen harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan dosen (Yuningsih, 2010).

Secara keseluruhan kualitas staf akademik FMIPA UNTAD berdasarkan tingkat pendidikan dapat dikatakan memadai (dosen S3 > 30%), tapi secara kuantitatif belum merata. Jika dilihat dari kebutuhan bidang kajian tertentu sebagaimana dipersyaratkan oleh setiap mata kuliah belum mencukupi, karena masih terdapat beberapa dosen yang harus mengajar mata kuliah di luar bidang keilmuannya.

Prodi FMIPA mengoptimalkan jumlah dosen yang ada dengan meningkatkan kualitas dosen, mutu pembelajaran dan mengelola SDM dengan manajemen yang efektif dan efisien untuk memenuhi keterbatasan jumlah dosen serta peningkatan kedisiplinan, dan hal ini dilakukan secara berkesinambungan. Dorasamy (2013: 268) berpendapat bahwa dosen membutuhkan peningkatan keterampilan mengajar secara berkesinambungan.

Selanjutnya SDM tenaga kependidikan yang terdiri dari staf administrasi, teknisi, laboran dan pustakawan FMIPA ke depan diperlukan tambahan tenaga kependidikan terutama di bidang teknisi, karena jumlah tenaga kependidikan saat ini belum memadai. Tenaga kependidikan juga membutuhkan peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta kedisiplinan baik dosen maupun tenaga kependidikan.

Pengelolaan dana yang efektif dan efisien menjadi tugas dan kewajiban fakultas/

program studi untuk semua kegiatan yang telah disusun dalam RKAKL. Lestari (2014) mengungkapkan, perguruan tinggi diharapkan mampu mengelola dana keuangan sehingga dapat menciptakan kepercayaan publik terhadap bidang pendidikan. Kepercayaan publik berkaitan dengan menciptakan proses dan manajemen yang menjamin bahwa sumber daya publik digunakan sebagaimana mestinya (*good governance*).

Kebutuhan sebuah program studi sangat kompleks dan tidak selalu dapat diprediksikan dengan tepat. FMIPA UNTAD dengan adanya beberapa kali revisi terkait rencana penganggaran dan sejumlah kegiatan yang harus dirubah untuk menyesuaikan dengan realisasi anggaran yang ada menunjukkan bahwa faktor manajemen atau pengelolaan dana merupakan permasalahan yang harus dibenahi. Perubahan program-program kegiatan akademik dan kemahasiswaan serta terhambatnya pengembangan sarana prasarana yang disebabkan oleh penyesuaian anggaran berdampak pada kemajuan dan kelancaran sistem pembelajaran di FMIPA.

Sarana prasarana yang dimiliki Fakultas MIPA untuk mendukung penyelenggaraan program Tri Darma sudah tersedia namun perlu untuk ditingkatkan. Manajemen pengelolaan sarana dan prasarana belum terkoordinasi dengan optimal. Pemeliharaan prasarana menjadi penting agar masa pemanfaatannya lebih panjang sebelum pengadaan dan pembangunan fasilitas baru dilakukan kembali. Hasil perhitungan capaian indeks kelayakan sarana dan prasarana perkuliahan cenderung kurang baik, dengan pencapaian rata-rata indeks mutu 2,58.

Sistem Penjaminan Mutu fakultas MIPA sedang berupaya untuk melakukan pembenahan dan pengembangan standar mutu. UPM FMIPA sudah memiliki

kebijakan mutu dan sasaran mutu serta SOP untuk sejumlah layanan dan kegiatan akademik. Saat ini UPM MIPA dalam rangka pengembangan mutu program studi sedang menyusun indikator mutu dari penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan di FMIPA. Hasil kuesioner yang diberikan kepada 73 responden terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan tentang penilaian mereka terhadap UPM FMIPA Universitas Tadulako diperoleh 68% responden berpendapat bahwa koordinasi penyelenggaraan kegiatan akademik dan program unit penjaminan mutu berjalan kurang optimal dan dalam hal sosialisasi UPM, hanya 25% yang berpendapat sudah cukup baik.

Perbaikan sistem penjaminan mutu harus dilakukan secara berkelanjutan. Ghafur (2010) membagi pelaksanaan sistem penjaminan mutu dalam perbaikan mutu berkelanjutan menjadi empat tahap kegiatan, yaitu: (1) memperbaiki perencanaan mutu, (2) mempertegas komitmen kebijakan mutu yang implementatif, (3) melakukan pengorganisasian mutu dengan tatakelola yang baik, dan (4) melakukan evaluasi dan pemantauan. Fakultas MIPA UNTAD sedang melakukan tahapan pertama untuk dijadikan batu pijakan ke tahapan selanjutnya bagi proses perbaikan dan pengembangan mutu yang lebih baik.

Pelaksanaan pembelajaran dilakukan berdasarkan pada silabus dan SAP yang telah disiapkan sebelumnya. Kegiatan akademik di dalam kelas dapat berlangsung kondusif dengan dibangunnya suasana akademik yang interaktif. Penerapan metode *Student-centered Learning* dalam perkuliahan sudah mulai dikembangkan, sehingga mahasiswa menjadi lebih aktif dalam proses pembelajaran.

Proses pembelajaran aktif memungkinkan diperolehnya beberapa hal (Mayona dan Irawati, 2009: 257). *Pertama*, interaksi

yang timbul selama proses pembelajaran akan menimbulkan *positive interdependence* dimana konsolidasi pengetahuan yang dipelajari hanya dapat diperoleh secara bersama-sama melalui eksplorasi aktif dalam belajar. *Kedua*, setiap individu harus terlibat aktif dalam proses pembelajaran dan pengajar harus dapat menilai setiap mahasiswa sehingga terdapat *individual accountability*. *Ketiga*, proses pembelajaran aktif ini agar dapat berjalan dengan efektif diperlukan tingkat kerjasama yang tinggi sehingga akan memupuk *social skills*. Dengan demikian kualitas pembelajaran dapat ditingkatkan sehingga penguasaan materi juga meningkat.

Untuk meningkatkan kemampuan mahasiswa dalam memahami serta mengomprehensifkan keilmuannya maka juga dilakukan pembelajaran dengan model PBL (*Problem-based Learning*) dan tutorial mata kuliah serta *Cooperative Learning*. Diungkapkan oleh sejumlah dosen prodi farmasi, bahwa metode PBL mendorong mahasiswa untuk memahami konsep suatu mata kuliah farmasi dengan lebih tajam dan luas, dan untuk mendapatkan hasil yang optimal dosen perlu memahami karakter mahasiswa sebagai pertimbangan dalam pembagian kelompok kerja. Paidi (2011: 197) memberikan pendapatnya bahwa dengan signifikansi pengaruh PBL terhadap penguasaan konsep, menunjukkan pengimplementasian perangkat pembelajaran memberikan pengaruh lebih baik dibandingkan dengan pembelajaran konvensional.

Selanjutnya dalam pengajaran praktikum di FMIPA UNTAD, salah satu metode yang dipakai adalah *Project-based Learning (PjBL)*. Model PjBL merupakan salah satu inovasi dalam pembelajaran yang dapat digunakan, karena PjBL bertujuan melatih berpikir kritis, kreatif dan rasional, aktif berkolaborasi dan berkomunikasi,

dan meningkatkan pemahaman materi yang diajarkan serta memberi pengalaman nyata (Saputra, Abdullah, & Hakim, 2014: 14). Hasil perhitungan capaian indeks kinerja mutu pembelajaran dari kuesioner yang diisi mahasiswa pada enam program studi FMIPA UNTAD, yaitu kinerja dosen mengajar mata kuliah di Jurusan Fisika dan Matematika cenderung baik, dengan capaian indeks antara 2,66-3,36. Kinerja dosen mengajar mata kuliah di Jurusan Statistik cenderung kurang dan baik, dengan capaian indeks antara 2,27-3,44.

Kinerja dosen mengajar mata kuliah di Jurusan Kimia cenderung baik, dengan capaian indeks antara 2,95-3,25. Kinerja dosen mengajar mata kuliah di Jurusan Biologi cenderung baik dan baik, dengan capaian indeks antara 2,73-3,58 dan untuk kinerja dosen mengajar mata kuliah di Jurusan Farmasi cenderung baik, dengan capaian indeks antara 2,80-3,20. Secara umum kinerja dosen dalam perencanaan, pelaksanaan maupun penilaian hasil belajar cenderung baik dan tentunya hasil tersebut masih bisa untuk ditingkatkan lagi dengan melakukan pembenahan dan pengembangan metode pembelajaran yang lebih berkualitas dan inovatif

Praktikum laboratorium dilaksanakan pada beberapa mata kuliah tertentu yang dibimbing oleh tim dosen pengampu dengan melibatkan mahasiswa sebagai asisten. Jumlah laboran di FMIPA UNTAD masih terbatas sehingga kegiatan praktikum banyak mengandalkan tenaga asisten laboratorium dari mahasiswa, terutama laboran program studi kimia, farmasi, dan biologi. Khusus untuk Praktek Kerja Lapangan (PKL) dibimbing langsung oleh tim dosen dari prodi.

Evaluasi pembelajaran dilaksanakan pada masing-masing prodi mengacu pada peraturan akademik dan dokumen mutu yang telah ada. Penilaian praktikum

diungkapkan oleh beberapa dosen tidak hanya berdasarkan laporan hasil akhir kegiatan praktikum, namun mencakup proses yang dilakukan oleh mahasiswa pada saat berlangsungnya kegiatan.

Penilaian pada hasil ujian bukan sekedar vonis keputusan dari suatu kemampuan belajar mahasiswa, tetapi memberikan pemahaman kepada dosen untuk memberi perlakuan yang lebih baik pada proses pembelajaran berikutnya. *The lecturer as a facilitator of the learning process needs to be able to assess student' results and provide feedback, if the students are considered as an integral part of the learning process* (Dorasamy, 2013: 276). Evaluasi materi ajar dilakukan dalam suatu rapat yang dilakukan koordinator prodi dan diikuti paling sedikit oleh *team teaching* mata ajaran yang bersangkutan. Prodi juga mengadakan dialog terbuka untuk mensosialisasikan berbagai program dan membahas segala hal yang menyangkut pembelajaran.

Pelaksanaan pembelajaran tidak dapat dilepaskan dari dukungan bagian pelayanan akademik dan administrasi oleh staf kependidikan. Secara simultan kebijakan pimpinan, kompetensi dosen dan pelayanan karyawan berkontribusi dengan signifikan terhadap penjaminan mutu internal (Iksan 2013). Hasil perhitungan capaian rata-rata indeks mutu kondisi layanan akademik dan administrasi mahasiswa di FMIPA adalah cenderung cukup baik, dengan pencapaian indeks mutu 2,75.

Perencanaan Strategis Sistem Pembelajaran meliputi faktor internal dan eksternal. Perencanaan pembelajaran dan pengembangan kurikulum dalam sistem pembelajaran FMIPA secara internal dilakukan oleh dosen program studi sesuai dengan kapasitas keilmuan dan wawasan yang mereka miliki. Keterbatasan SDM yang dimiliki FMIPA UNTAD



membutuhkan peran pihak eksternal untuk memberikan kontribusi bagi peningkatan mutu kurikulum. Peningkatan kualitas SDM dan manajemen kelembagaan dilakukan dengan melibatkan pihak eksternal dari beberapa perguruan tinggi lain yang sudah lebih maju dan mengundang para tenaga ahli dari luar untuk melakukan pembaharuan pengetahuan dan perluasan wawasan serta berbagi pengalaman dengan mereka konsep-konsep yang lebih efektif dalam pengembangan sistem pembelajaran.

Faktor eksternal dari sistem pembelajaran FMIPA juga mencakup pemahaman berbagai faktor di luar lingkungan organisasi yang mengarah pada munculnya peluang dan ancaman bagi proses pembelajaran. Provinsi Sulawesi Tengah dari segi ekonomi memiliki potensi sumber daya alam yang belum banyak dimanfaatkan. Provinsi Sulawesi Tengah termasuk daerah yang perekonomiannya lebih rendah dibandingkan dengan tiga provinsi lain yang setara di Sulawesi yakni Sulawesi Utara dan Sulawesi Selatan meskipun lebih unggul sedikit dari Sulawesi Tenggara. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya pengembangan potensi daerah (Mangun, 2007: 12).

Bidang MIPA adalah modal keilmuan yang sangat dibutuhkan untuk pembangunan daerah Sulawesi Tengah. Data BPS Sulawesi Tengah (2014) menyebutkan Kinerja perekonomian Sulawesi Tengah pada triwulan II-2014 meningkat sebesar 2,60 persen. Peningkatan ini terjadi pada semua sektor kecuali sektor pertambangan dan penggalian.

Kondisi sosial politik Sulteng khususnya di Kota Palu kini telah mampu membuktikan bahwa daerahnya tetap aman dan kondusif bahkan jauh dari keresahan seperti beberapa waktu lalu. Pemerintah sudah merumuskan tentang arah dan

kebijakan strategis terkait pengelolaan perguruan tinggi, yaitu diantaranya penguatan kerjasama perguruan tinggi dan dunia industri untuk kegiatan riset dan pengembangan serta perencanaan skema pendanaan yang memanfaatkan sumber-sumber pembiayaan alternatif dengan mengembangkan kemitraan pemerintah-universitas-industri.

Selanjutnya hasil pembobotan dan perangkingan faktor strategis melalui wawancara dengan kuesioner terhadap narasumber yang telah dipilih sebanyak sepuluh orang menghasilkan informasi yang dapat dilihat dalam Tabel 1 dan 2.

Hasil akhir dari penghitungan bobot dan rating masing-masing faktor dengan menggunakan matriks IFAS menunjukkan bahwa indikator SDM dosen mempunyai skor paling tinggi dibanding yang lainnya (0,511), kemudian disusul oleh kurikulum yang adaptif dan faktor kepemimpinan. Hasil analisis IFAS tentang kelemahan FMIPA menunjukkan bahwa kekurangan yang terdapat dalam sistem pembelajaran FMIPA adalah keterbatasan manajemen pengelolaan dana (0,178) dan pelaksanaan sistem penjaminan mutu.

Hasil dari penghitungan bobot dan *rating* masing-masing faktor dengan menggunakan matrik EFAS menunjukkan peluang yang dimiliki dalam sistem pembelajaran FMIPA UNTAD yang paling dominan adalah potensi kerjasama dengan pihak eksternal (0,643), kemudian diikuti oleh dukungan kebijakan pemerintah tentang penguatan kerjasama dengan industri. Ancaman utama pada sistem pembelajaran adalah persaingan yang tinggi antar institusi pendidikan (0,250) dan perkembangan IPTEK yang sangat cepat dapat mengancam ketertinggalan mutu prodi jika fasilitas institusi belum mampu menyesuaikan dengan perkembangan yang terus berlanjut.

Tabel 1. Hasil Matriks IFAS

Faktor Strategis Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Keterangan
Kekuatan				
A. Kurikulum	0,117	4	0,467	Modal pembelajaran
B. Kualitas Dosen	0,128	4	0,511	Faktor kunci
C. Kualitas Perencanaan dan Metode Pembelajaran	0,100	3	0,300	Jaminan proses
D. Produktivitas Riset	0,106	3	0,317	Pengarah organisasi
E. Faktor kepemimpinan	0,094	3	0,283	Peran stakeholder
Total kekuatan	0,544		1,878	
Kelemahan				
F. Sarana prasarana	0,078	1	0,078	Penunjang sistem
G. Kuantitas dosen	0,056	2	0,111	Pelaksana akademik
H. Kuantitas dan kualitas tendik	0,106	1	0,106	Pelaksana teknis
I. Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu	0,128	1	0,128	Pengendali
J. Manajemen pengelolaan dana	0,089	2	0,178	Penunjang program
Total kelemahan	0,456		0,600	
Total internal	1,000		2,478	

Tabel 2. Hasil Matriks EFAS

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Keterangan
Peluang				
A. Perkembangan Pembangunan di Sulawesi tengah	0,125	3	0,375	Kebutuhan bidang MIPA
B. Kesempatan yang luas untuk pengembangan SDM	0,134	3	0,402	kesempatan Beasiswa
C. Peluang kerjasama dengan <i>stakeholder</i> dan perg. tinggi maju	0,161	4	0,643	Manajemen dan infrastruktur
D. Kebijakan pemerintah tentang penguatan kerjasama industri	0,143	4	0,571	Faktor legalitas
Total peluang	0,563		1,991	
Ancaman				
E. Keragaman <i>Intake</i> mahasiswa	0,116	1	0,116	Butuh proses yang berat
F. Persaingan antar institusi pendidikan	0,125	2	0,250	kompetitor
G. Kemajuan teknologi	0,134	1	0,134	Lambat adaptasi
H. Citra negatif masa lalu	0,063	2	0,125	Image masyarakat
Total ancaman	0,438		0,625	
Total eksternal	1		2,616	

kapabilitas dosen mempunyai kepentingan relatif tinggi pada kekuatan prodi FMIPA dalam mengembangkan sistem pembelajaran. Sumardjoko (2010: 296) mengungkapkan bahwa dosen di perguruan tinggi mempunyai peran strategis ditinjau dari sisi pembinaan akademik dan mahasiswa. Dosen merupakan tenaga profesional yang menetapkan apa yang terbaik untuk mahasiswanya berdasarkan pertimbangan profesional. Dosen yang berkualitas akan berdampak pada *output* kinerja yang dihasilkan yaitu perumusan kurikulum yang bermutu.

Kepemimpinan juga menjadi faktor internal yang cukup kuat pengaruhnya pada kinerja SDM FMIPA Universitas Tadulako. Cahyono (2012: 296) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen dan karyawan, akan tetapi faktor kepemimpinan yang paling dominan pengaruhnya.

Keterbatasan manajerial dalam mengelola dana yang terbatas berdampak pada volume pembangunan sarana dan prasarana termasuk pengembangan teknologi informasi, dan pembiayaan kegiatan-kegiatan akademik yang tersendat. Sehingga skor yang paling besar dari kelima faktor kelemahan tersebut adalah pengelolaan dana yang belum efektif. Kemudian faktor pelaksanaan sistem penjaminan mutu yang sedang dalam tahap pembenahan dan pengembangan, yang mencakup struktur kelembagaan maupun perangkat SPMI.

Sistem penjaminan mutu yang belum terintegrasi dengan pengelolaan sistem pembelajaran mempengaruhi pencapaian mutu dalam proses maupun hasil pembelajaran. Keberhasilan proses pembelajaran sangat ditunjang oleh pengelolaan sistem penjaminan mutu yang efektif, sebagaimana diungkapkan Dorasamy (2013: 269-270), *managing*

*quality and safeguarding academic standards are important outcomes of the educational process*. Saat ini FMIPA bersama sembilan fakultas lainnya di Universitas Tadulako berkoordinasi dengan Lembaga Pengembangan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (LPPMP) pusat yang ada di rektorat untuk membangun sistem penjaminan mutu yang kuat dan terpadu.

Analisis strategis eksternal menunjukkan terbukanya informasi secara luas dalam era global menciptakan potensi untuk melakukan transformasi manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang lebih baik. FMIPA UNTAD dapat mengambil manfaat dengan melakukan kerjasama dengan pihak eksternal dalam rangka pembenahan dan pengembangan sistem pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut memiliki kepentingan relatif tinggi pada sistem pembelajaran. Didukung pula oleh arah kebijakan dan strategi pemerintah kedepan adalah meningkatkan relevansi dan daya saing dikti, melalui penguatan kerjasama perguruan tinggi dan dunia industri untuk kegiatan riset dan pengembangan serta perencanaan skema pendanaan yang memanfaatkan sumber-sumber pembiayaan alternatif melalui pengembangan kolaborasi dengan pihak industri.

Perkembangan teknologi informasi memberikan berbagai dampak pada kegiatan akademik maupun nonakademik di kampus yang tidak hanya memunculkan berbagai peluang tetapi juga permasalahan yang harus dihadapi (Herman, dkk., 2013: 117). Untuk mengikuti kemajuan teknologi tidak hanya membutuhkan infrastruktur dan dana yang memadai tetapi juga SDM yang mampu mengelola. Sehingga keterbatasan faktor penunjang dalam memanfaatkan perkembangan teknologi menjadi ancaman yang menghambat perkembangan sistem pembelajaran.

*Input* mahasiswa yang berasal dari berbagai latar belakang sosial budaya dan kapasitas intelektual yang bervariasi menjadikan sistem pembelajaran FMIPA harus menerapkan strategi pengajaran yang kreatif dan inovatif untuk memperkuat tahapan proses sehingga menghasilkan *output* maupun *outcome* yang berkualitas. Citra negatif peristiwa masa lalu berupa kerusakan bernuansa sara dan isu terorisme dapat menjadi penghambat, tetapi seiring dengan berjalannya waktu hal tersebut sudah terhapus.

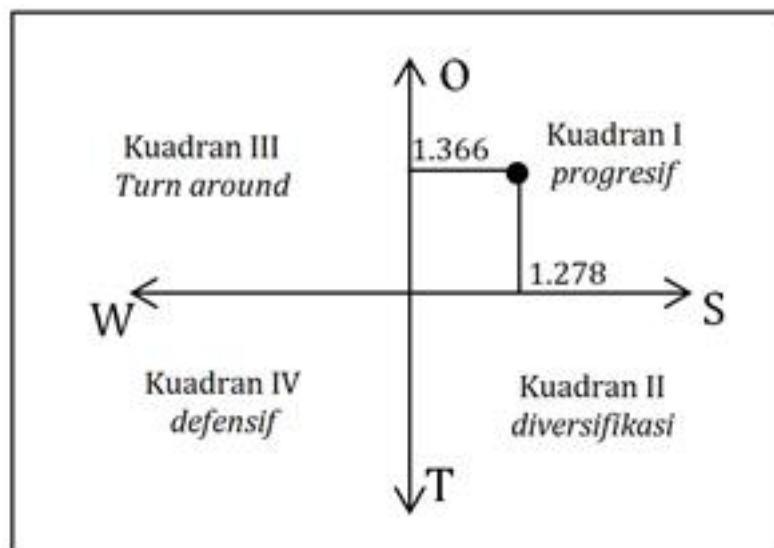
Total skor IFAS yang dihasilkan adalah 2,478 dan skor EFAS adalah 2,616. Nilai skor EFAS tersebut di atas rata-rata (2,50), sehingga diartikan bahwa sistem pembelajaran FMIPA mempunyai posisi peluang eksternal yang cukup kuat. Berdasarkan hasil matriks IFAS dan EFAS, dapat diketahui secara kuantitatif posisi sistem pembelajaran FMIPA UNTAD pada matrik SWOT berada di kuadran I. Perhitungan dilakukan dengan mencari selisih masing-masing total skor bobot untuk mengetahui posisi pada sumbu x

maupun y.  $(1,878 - 0,600) = (1,278)$  dan  $(1,991 - 0,625) = (1,366)$ , terlihat dalam Gambar 1.

Kombinasi dari faktor strategis internal dan eksternal selanjutnya dirumuskan ke dalam empat jenis strategi utama yang terbagi menjadi sepuluh alternatif strategi pengembangan sistem pembelajaran seperti nampak pada Tabel 3.

Posisi sistem pembelajaran FMIPA berada pada kuadran 1 bersifat progresif (strategi SO). Berbekal kemampuan intelektual yang cukup memadai, dosen dapat secara konsisten melakukan kerjasama dengan *stakeholder*, perguruan tinggi maju maupun pemilik industri dalam memperbaiki dan mengembangkan sistem manajemen tata kelola yang lebih efektif. Kerjasama dengan PT lain salah satunya berupa *benchmarking*.

Paliulis (2015: 155) menyatakan, “*benchmarking is suggested as an instrument for HEIs seeking for qualitative changes and higher performance results. It is effective under networking circumstances and can help HEIs to satisfy stakeholder*



Gambar 1. Posisi Sistem Pembelajaran pada Kuadran Matriks SWOT

Tabel 3. Analisis Matrik SWOT FMIPA UNTAD

STRATEGI (SO)	STRATEGI (WO)
1. Meningkatkan kerjasama dengan stakeholder, perguruan tinggi maju termasuk pemda maupun pemilik industri dalam memperbaiki dan mengembangkan infrastruktur dan sistem manajemen	1. Penambahan sarana prasarana dengan menjalin kerjasama pihak industri yang saling menguntungkan
2. Meningkatkan, mengembangkan kurikulum dan menerapkan budaya riset dosen maupun mahasiswa yang bersinergi dengan pengembangan potensi daerah	2. Mengadakan studi banding ke Perguruan tinggi yang relatif sudah lebih maju dalam hal manajemen mutu
3. Memfasilitasi dosen meningkatkan kompetensi dan keahliannya dengan studi lanjut, penelitian-penelitian dan pelatihan kerjasama berskala nasional/ internasional	3. mengundang para ahli untuk memberikan masukan dan saran terkait dengan kinerja dosen, kepemimpinan akademik dan pengelolaan mutu pembelajaran
STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
1. Peningkatan dan pengembangan metode pembelajaran yang kreatif dan inovatif	1. Menumbuhkan kesadaran semua sivitas akademika FMIPA UNTAD tentang pentingnya perhatian dan kepedulian terhadap mutu serta sosialisasi yang lebih variatif
2. Memanfaatkan potensi daerah secara optimal dan membangun kompetensi inti yang sesuai dengan karakter/ kekhasan universitas tadulako dalam pengembangan kurikulum	2. Menerapkan manajemen yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sarana dan prasarana

*is effective under networking circumstances and can help HEIs to satisfy stakeholder needs and meet challenges of globalisation*“.

*Benchmarking* merupakan alat yang efektif untuk perbaikan dalam sistem pembelajaran perguruan tinggi. Perbaikan manajemen tata kelola mencakup dalam bidang keuangan, sarana prasarana, dan kinerja SDM, serta pelaksanaan manajemen penjaminan mutu. Perguruan tinggi dituntut untuk melaksanakan inovasi manajemen kelembagaan pendidikan secara sistemik, total, dan mendasar dengan sasaran utamanya adalah perubahan orientasi, pandangan, cara berpikir, dan pola perilaku nyata

sebagai manifestasi adanya perubahan orientasi dan pandangan serta cara berpikir (Yulawati, 2012: 29-30).

Potensi daerah khususnya bidang MIPA dapat menjadi obyek pembelajaran dan penelitian yang sangat menunjang kemampuan mahasiswa untuk menghadapi kondisi nyata di lapangan sekaligus peluang kerja yang terbuka bagi para lulusan serta peningkatan kapabilitas dosen dengan memanfaatkan kerjasama yang semakin terbuka. Pengembangan riset yang bersinergi dengan pembangunan potensi daerah dan kegiatan industri akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Yulawati (2012: 28)

menyatakan, perguruan tinggi tidak hanya berperan sebagai pusat pengajaran karena proses belajar mengajar yang dilakukan di kelas tanpa ditopang dengan hasil penelitian yang relevan akan mengalami kemunduran dan tidak berkembang.

Beberapa strategi sebagai implikasi manajerial yang dapat dilakukan, yaitu: *pertama*, dosen melakukan pengembangan kurikulum dengan keunggulan spesifik sesuai karakter atau keunikan FMIPA UNTAD. *Kedua*, melakukan *benchmarking* atau mengundang para ahli/pakar yang kompeten di bidang tata kelola akademik dan manajemen mutu untuk memperbaiki efektifitas manajemen dan mendorong kemajuan sistem. *Ketiga*, menyempurnakan dan mengembangkan perangkat sistem penjaminan mutu dan perbaikan implementasi mutu serta sosialisasi yang lebih intensif untuk menumbuhkan kesadaran dan membangun komitmen organisasi. *Keempat*, mengakomodasi kebutuhan pihak industri dan pemerintah daerah dengan meningkatkan produktivitas riset bidang-bidang MIPA. *Kelima*, penguatan kerjasama dengan *stakeholder* dalam meningkatkan *input-process-output* sistem pembelajaran dan perbaikan infrastruktur. *Keenam*, melakukan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan dengan studi lanjut dan training atau pelatihan bidang *hardskill* maupun *softskill*.

Posisi dalam matrik SWOT menjadi bagian penting untuk memposisikan pemahaman secara lebih aplikatif. Artinya akan menjadi lebih baik jika setelah menempatkan strategi secara intens pada keempat bagian tersebut (sepuluh strategi), maka sebaiknya melaksanakan semua itu secara simultan dan bukan melaksanakannya secara terpisah (Fahmi, 2013: 265). Sehingga sejumlah strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dapat dilakukan secara terpadu.

## SIMPULAN

Permasalahan sistem pembelajaran FMIPA Universitas Tadulako terdapat pada manajemen pengelolaan SDM, sarana prasarana, keuangan dan efektifitas sistem unit penjaminan mutu. Strategi yang dirumuskan adalah secara internal melakukan peningkatan pengetahuan dan kesadaran pimpinan struktural fakultas, jurusan/program studi tentang manajemen efektif serta mensosialisasikannya kepada dosen maupun tenaga kependidikan. Kemudian menetapkan kebijakan dan membangun pelaksanaan unit sistem penjaminan mutu yang terintegrasi dengan tata kelola sistem pembelajaran. Selanjutnya memanfaatkan peluang eksternal secara maksimal dari peran *stakeholder*, perguruan tinggi lain yang lebih maju termasuk dukungan kebijakan pemerintah pusat dalam meningkatkan tata kelola pendidikan tinggi serta penguatan kerjasama untuk menunjang kemajuan sistem pembelajaran. Pembinaan sistem pembelajaran yang dilakukan secara berencana dan berkelanjutan berimplikasi pada perbaikan sistem penjaminan mutu internal FMIPA Universitas Tadulako.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aly, A. 2015. "Studi Deskriptif Kinerja Dosen dalam Proses Pembelajaran di Universitas Muhammadiyah Surakarta". *Proceeding of The 1<sup>st</sup> University Research Colloquium (URECOL) 2015*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Asmawi, R.M. 2005. "Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu di Perguruan Tinggi". *Makara Sosial Humaniora*, IX(2), 66-71.
- Cahyono, A. 2012. "Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan

- Daha Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen REVITALISASI*, I(1), 283-298.
- Dorasamy, N. & Balkaran, R. 2013. "Role of Student Ratings of Lecturers in Enhancing teaching at Higher Education Institutions: A case study of the Durban University of Technology". *Journal of Economic and Behavioral Studies*, V(5), 268-281.
- Fahmi, I. 2013. *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghafur, H.S. 2010. *Manajemen Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi di Indonesia: Suatu Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman, D.S., Sumardiningih, S., Sumunar, D.R.S., dan Widiatmono, R. 2013. "Efektivitas Pembimbingan Karya Tulis Online Melalui Website KTI". *Jurnal Kependidikan*, 43(2), 116-123.
- Hofmeyer, A., Sheingold, B.H., Klopfer, H.C., and Warland, J. 2015. "Leadership in Learning and Teaching in Higher Education: Perspectives of Academics in Nonformal Leadership Roles". *Contemporary Issues In Education Research-Third Quarter*, VIII(3), 181-192.
- Iksan. 2013. "Kontribusi Kebijakan Pimpinan, Kompetensi Dosen, dan Pelayanan Karyawan terhadap Penjaminan Mutu Internal dan Dampaknya terhadap Kepuasan Mahasiswa". *Tesis*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Lestari, S.N.D. 2014. "Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pengelolaan Keuangan PTN: Studi Kasus di UGM". *Tesis*. Yogyakarta: UGM.
- Mangun, N. 2007. "Analisis Potensi Ekonomi Kabupaten dan Kota di Provinsi Sulawesi Tengah". *Tesis*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mavil, M.A.F. 2013. "The Internal QA as an Instrumen for the Integration and Improving of Higher Education". *Disertation*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Mayona, E.L., & Irawati. 2009. *Penerapan Model Team Based Learning pada Mata Kuliah Pengantar Pengelolaan Pembangunan*. Bandung: Itenas.
- Miles, H., & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. (Terj.: Tjetjep Rohendi R.). Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Paidi. 2011. "Pengembangan Perangkat Pembelajaran Biologi Berbasis Masalah". *Jurnal Kependidikan*, 41(2), 185-201.
- Paliulis, N.K. 2015. "Benchmarking as an Instrument for Improvement of Quality Management in Higher Education". *Business, Management and Education*, XIII(1), 140-157.
- Rangkuti, F. 2009. *Analisis SWOT Teknik Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia.
- Saputra, D.I., Abdullah, A.G., & Hakim, D.L. 2014. "Pengembangan Model Evaluasi Pembelajaran Project Based Learning Berbasis Logika Fuzzy". *INVOTEC*, X(1), 13-34.
- Sumardjoko, B. 2010. "Faktor-Faktor Determinan Peran Dosen dalam Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi". *Cakrawala Pendidikan*, XXIX(3), 294-310.
- Yulawati, S. 2012. "Kajian Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi sebagai Fenomena Pendidikan Tinggi di Indonesia". *Jurnal Widya*, XXIX (318), 28-33.
- Yuningsih. 2010. "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung", dari <http://www.fe-akuntansi.unila.ac.id/2010/download/prosiding-pdf/25.pdf>. Diunduh 31 Juli 2015.